心理科学进展 2021, Vol. 29, No. 1, 1–18
Advances in Psychological Science

https://dx.doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.00001

·研究构想(Conceptual Framework)·

如何解决团队创新悖论？基于成员认知风格“组型”与“构型”视角的探究*

赵 锴[1] 向姝婷[2]

([1]中国人民大学劳动人事学院, 北京 100872) ([2]西南财经大学国际商学院, 成都 611130)

摘 要 如何提升团队创新绩效？这是近年来管理实践界与学术界共同关注的热门话题。鉴于创新是一项兼具“探索”与“利用”双元特征的活动，懂得如何平衡二者之间的悖论关系就成为提升团队创新绩效的关键。基于成员认知风格的微观视角，从“组型”与“构型”两方面探索了解决这一悖论关系的方法。具体而言：(1)成员认知风格组型与团队领导行为之间的互补效应有助于解决团队创新悖论；(2)在合理的“成员认知风格−工作角色要求”构型基础上，营造良好的团队协作氛围，有助于解决团队创新悖论。进一步地，还基于阴阳哲学思想研究了解决团队创新悖论的内在机制。为论证相关理论命题，将开展三个研究模块，采用定量与定性相结合的研究方法对提出的研究模型进行检验。相关发现不仅有助于丰富从微观视角研究团队创新前因、悖论管理方法的理论成果，还将为企业的创新管理实践提供建议。

关键词 创新悖论，团队双元性，认知风格，团队组型，团队构型
分类号 B849:C93

1 问题提出

2017年10月18日，习近平总书记在党的十九大报告中指出：“要加快建设创新型国家。要瞄准世界科技前沿，强化基础研究，实现前瞻性基础研究、引领性原创成果重大突破。”企业作为市场经济主体，其创新能力直接关乎创新型国家战略能否顺利实施(吴忠泽, 2006)。随着组织结构的扁平化趋势，团队成为承担组织创新任务的基本单元，因而国内外学者对团队创新问题的关注度不断提升(e.g., Anderson et al., 2004; West, 2002; 罗瑾琏 等, 2017; 王黎萤, 陈劲, 2010)。目前，已有大量研究关注团队创新的前因，但实证结果显示许多前因变量(如：团队组成、团队领导、团队情境)与团队创新绩效之间的关系并不一致：一些研究发现它们之间正相关，而另一些研究则发现它们之间不相关，甚至在某种情况下呈现负相关关系(Anderson et al., 2014; Hülsheger et al., 2009; Zhou & Hoever, 2014)。

究其原因，这是由于创新绩效的实现有赖于兼具“探索” (exploration)与“利用” (exploitation)双元性特征的学习活动(Bledow et al., 2009; Garud et al., 2013)。其中，探索是指与搜寻、冒险、试验等相关的以学习新知识为重心的活动，利用则是指与改进、优化、执行等相关的以应用已有知识为重心的活动；驱动这两类活动所需的策略、模式与认知是截然相反的，在资源有限的情况下，营造有利于其中一方的情境往往会制约另一方的发展(March, 1991)。学者们借鉴双元性理论提出了“创新悖论”这一概念(innovation paradox; Miron-Spektor et al., 2011; Carnabuci & Diószegi, 2015)，其悖论性主要有以下两方面。(1)从过程角度看，体现在“创意提出”与“创意实施”之间的张力：前者要求跳出定式思维，不断寻求解决问题的新思路与新方案，该过程需要更多的探索型活

收稿日期：2019-11-28
* 国家自然科学基金项目(71802015; 71902164)资助。
赵锴与向姝婷对本文的贡献相当，两人为共同第一作者。
通信作者：向姝婷, E-mail: xiangst@swufe.edu.cn

动; 后者需要依据既定的规则与框架确保新方案能够有效实施, 该过程需要更多的利用型活动(Rosing et al., 2011)。能够激发创意的探索型活动在需要利用已有知识来高效执行计划的创意实施环节往往会起到负作用; 而能够提升创意实施效果的利用型活动也会制约以探索新知识为主的创意激发行为。(2)从结果角度看, 体现在"新颖性"与"实用性"之间的张力:一方面, 创新方案尽管新颖, 但往往会在技术或观念层面超出现实需求, 或由于实现方法存在瓶颈而无法应用(Dewar & Dutton, 1986), 因而其实用性往往不高; 另一方面, 完全从实用性角度设计产品或服务则很容易陷入经验学习的陷阱, 这样的产品或服务是对已有成果的改良(Levinthal & March, 1993), 其新颖性不足。工作场所中的创新成果既须新颖又须实用(Amabile, 1988):新颖性的提升需要更多的探索型活动; 实用性的保障则需要更专注于利用型活动。鉴于此, 学者们呼吁: 未来需要以辩证的视角分析组织中不同层次创新活动的双元性特征, 以探求解决创新悖论的方法(Bledow et al., 2009)。然而, 到目前为止, 关于"如何解决团队层面创新悖论"的研究还十分匮乏。

现有关于创新悖论的研究大多从宏观视角展开, 关注战略、结构、资源等因素(Lavie et al., 2010), 而与"人"相关的微观因素则被相对忽视(e.g., Miron-Spektor et al., 2018; Mom et al., 2007; Schad et al., 2016)。这其中, 认知风格(cognitive style)尤为关键。根据心理学家的研究成果, 认知风格是指人在获取、分析与加工信息过程中表现出的稳定的思维倾向(Jabri, 1991; Messick, 1984), 它是影响人的创新行为与绩效的深层次、根本性因素之一(Kirton, 1976; Kozhevnikov, 2007; 罗瑾琏 等, 2010)。

从认知风格的视角研究团队创新, 须厘清具有相似或不同认知风格的成员们如何基于特定的任务与目标, 在团队互动中酝酿、产生、传播并执行新想法(West, 2002; 杨付, 张丽华, 2012)。由于认知风格的稳定性以及创新悖论的存在, 具有不同认知风格的成员在从事创新活动时"各有所长、各有短板"。因此, 基于成员认知风格视角, "如何组建具有多元化认知风格的团队? 如何使成员们能够发挥其认知风格在创新活动中的优势? 如何使不同认知风格的成员之间相互兼容、协作?"便成为能否有效解决创新悖论进而提升团队创新绩效的关键。

2 文献综述

2.1 团队创新的前因研究

关于团队创新的前因研究不仅关注何种因素可以促进或抑制团队创新绩效, 还关注与团队创造力相关的影响因素。严格意义上讲, "团队创造力" (team creativity)与"团队创新" (team innovation)之间有联系, 但内涵并不相同:前者指成员们经过一系列社会交互活动, 共同提出新颖且有用的想法的过程(Amabile, 1988); 后者则是一种对组织有价值的结果, 指成员们相互协作, 共同有效实施这些新颖且有用的想法以促进绩效的提升, 常以"团队创新绩效"的形式出现在实证模型之中(Zhou & Shalley, 2008; 李艳, 杨百寅, 2016)。为了文献综述的全面性, 本部分将全部有关团队创造力或创新前因的研究都纳入选择范畴。目前, 学术界关于团队创造力/创新前因的研究主要从以下 6 个方面展开: 团队结构、团队组型、团队领导、团队氛围、团队过程以及不同类型因素之间的交互作用。

第一, 基于"团队结构"视角, 有的学者关注团队规模与团队年龄对团队创新绩效的影响(West & Anderson, 1996; 刘惠琴, 2008); 也有人关注团队工作的性质对其创新绩效的影响, 例如: 团队目标的相互依赖性越高, 团队创新水平越高(Tjosvold et al., 2004)。

第二, 基于"团队组型"视角, 关注团队成员职能背景的多样性(Somech, 2006; Somech & Drach-Zahavy, 2013)、专长的多样性(Shin & Zhou, 2007)以及不同类型认知风格的组合(Miron-Spektor et al., 2011)对团队创新的影响。

第三, 基于"团队领导"视角, 关注不同类型的领导风格对于团队创造力/创新绩效的影响, 例如:变革型领导(Eisenbeiss et al., 2008; 汤超颖 等, 2011)、交易型领导(Dayan et al., 2009)。

第四, 基于"团队氛围"视角, Anderson 和 West (1998)专门开发了"团队创新氛围" (TCI)测量量表, 他们通过实证研究验证了团队创新氛围对于创新绩效的积极影响; 也有的学者检验了反思氛围(Choi et al., 2011)以及冲突氛围(Jehn et al., 2010)对于团队创新的影响。

第五，基于“团队过程”视角，此类研究中的变量多数作为中介变量出现在团队创新研究中，主要涉及：信息交换(Gong et al., 2013)、团队参与(West et al., 2003)、即兴创作(Vera & Crossan, 2005)、冲突管理(De Dreu, 2006)、沟通(Keller, 2001)、团队反思(Schippers et al., 2015)、边界活动(Somech & Khalaili, 2014)。

第六，基于“执行者−情境交互模型”研究团队创造力/创新的“交互式前因” (Woodman et al., 1993)。例如：Somech (2006)研究团队成员职能背景的异质性与参与型/命令型领导风格之间的交互作用对团队创新绩效的影响；Gong 等(2013)探讨不同类型的团队目标导向与成员对领导的信任度之间的交互作用对于团队创造力的影响；Sacramento 等(2013)研究了团队不同的调节聚焦点与工作的挑战性需求之间的交互作用对于团队创造力的影响。

综上所述，简要整理了团队创造力或创新前因研究的主要成果，如下：

由表 1 可知：除团队结构类与过程类因素外，团队领导类、团队组型类、团队氛围类、交互效应类的许多前因变量与团队创造力或创新绩效之间的关系在不同实证情境下呈现出不同结果。例如，有些研究结论显示成员职能的多样性能够为团队带来多样化的知识、技能与思维视角，通过促进反思性学习提升团队创新绩效(Somech, 2006)；但也有研究表明成员职能多样性会带来团队内协调成本的增加，引起冲突，从而不利于团队创新活动的开展(Keller, 2001; Fay et al., 2006)。这进一步说明学者们在研究团队创新的驱动因素时缺乏对创新悖论的关注，导致相同的预测变量在不同实证情境下(例如：某些情境中对创新的评价侧重于想法的新颖性；另一些情境中对创新的评估侧重于结果的实用性)得出不同结论。因此，我们需要建立一个兼顾团队创新双元性特征的辩证分析框架，以更全面地探索其驱动因素(Bledow et al., 2009)。

2.2　创新悖论的解决方法

创新悖论的研究源于宏观管理领域对“组织悖论”的研究(Lewis, 2000; Schad et al., 2016; 沈灏 等, 2008)。借鉴相关成果，解决创新悖论的方法有三种：结构双元性(structural ambidexterity)、时间区隔双元性(temporal ambidexterity)以及情境双元性(contextual ambidexterity)。结构双元性指组织中设置不同部门，一些主要开展试验、变革等创新活动，而另一些主要开展改进、优化等执行活动，两种类型的部门各司其职并相互协作以实现创新绩效(Tushman & O’Reilly, 1996)。时间区隔双元性指根据客观情景的不同，组织在不同时间区间内有选择地在创新与执行之间转换，例如：当行业环境变得动荡时，组织更多地进行创新尝试以提升自身的适应能力；当市场环境趋于稳定时，组织更多地强化执行力以提升运营效率(Siggelkow & Levinthal, 2003)。情境双元性强调组

表 1　关于“团队创造力/创新”前因研究成果汇总

研究视角	主要变量及其影响效果	典型研究案例
团队结构	目标/任务相互依赖性(正向)；团队规模(正向)；团队年龄(正向)	Gilson 和 Shalley (2004); Tjosvold 等(2004); West 和 Anderson (1996); 王艳子等(2014)
团队组型	职能多样性(混合)；专长多样性(正向)；认知风格组型(混合)	Miron-Spektor 等(2011); Shin 和 Zhou (2007); Somech 和 Drach-Zahavy (2013)
团队领导	变革型领导(混合)；交易型领导(混合)；初始结构设定(正向)	Boerner 等(2007); Eisenbeiss 等(2008); Jaussi 和 Dionne (2003)；汤超颖等(2011)
团队氛围	反思氛围(正向)；参与安全感(正向)；创新支持(正向)；共同愿景(正向)；冲突氛围(混合)	Gilson 和 Shalley (2004); Jansen 等(2008); Pearce 和 Ensley (2004)
团队过程	信息交换(正向)；团队参与(正向)；即性创作(正向)；冲突管理(正向)；沟通(正向)；团队反思(正向)；团队边界活动(正向)	De Dreu (2006); Keller (2001); Schippers 等(2015); Somech 和 Khalaili (2014); Vera 和 Crossan (2005); West 等(2003)
交互效应	创新人格特质与从众压力(混合)；职能异质性与领导风格(混合)；目标导向与对领导的信任(混合)	Goncalo 和 Duguid (2012); Gong 等(2013); Somech (2006)

资料来源：作者根据相关文献资料整理。

织须同时具备适应性(adaptability)与一致性(alignment)两方面, 具体表现为成员可根据工作情境的变化选择与之相匹配的工作模式, 依靠灵活的认知合理分配时间、资源以平衡创新与执行之间相互冲突的需求(Gibson & Birkinshaw, 2004)。这三种解决创新悖论的方法在悖论协调方式、创新任务特征、领导行为要求、工作角色要求、员工认知能力这五方面各有不同(张玉利, 李乾文, 2006), 详情参见表 2。

以下将讨论三种解决创新悖论的策略在团队层面的适用性。

首先, 结构双元性是可以通过设置合理的团队组型来实现的。当团队成员中一部分善于提出新想法或关注新颖性, 另一部分善于执行新想法或关注实用性时, 团队即可兼顾探索与利用两方面的需求, 从而解决悖论问题(Miron-Spektor et al., 2011); 但此方法仍存在两方面不足: 第一, 不同类型的成员之间存在冲突的可能性, 从而导致团队凝聚力下降, 无法顺利完成创新任务; 第二, 即便在组建创新团队时考虑到成员在专长方面的多样性与互补性, 如果他们没能够从事与其专长相一致的工作, 整个团队仍无法有效平衡探索与利用两方面要素。因此, 借鉴结构双元性的方法来解决团队创新悖论问题有一定合理性, 但仍需结合团队情境考虑其边界条件。

其次, 时间区隔双元性难以实现。一方面, 创新是一个非线性过程(Van de Ven, 1986), 在新想法提出、扩散与实施之间多次反复, 各子过程之间并无清晰的时间节点。另一方面, 创新各子阶段都蕴含着探索与利用两方面要素, 即便在新想法提出阶段更需要成员们进行发散性思考(探索), 但也需确保创新方案与组织需求相匹配以及具有可操作性(利用), 在新想法传播与实施阶段虽然更需要高效的执行力(利用), 但在实施全新的方案时, 由于无相关经验, 亦需进行必要的试验(探索) (Rosing et al., 2011; 赵锴 等, 2016)。

最后, 情境双元性有一定可行性, 但也存在局限性。一方面, 情境双元强调人的认知与行为的整合能力(Gibson & Birkinshaw, 2004; Papachroni et al., 2016; 郑晓明 等, 2012), 当成员们能够在相互矛盾的认知与行为之间灵活转换, 就能有效解决悖论问题(Miron-Spektor et al., 2018)。另另一方面, 由于认知风格是稳定的(Jabri, 1991), 且认知资源是有限的(Fiedler & Garcia, 1987), 个体往往难以具备认知与行为的整合能力。

2.3 认知风格视角下的团队创新悖论研究

现有的大多数研究表明: 相较于强调遵循规则、理性以及逻辑思维的“系统型认知风格”(systematic cognitive style), 推崇多样化思维、想象力以及依据直觉判断的“直觉型认知风格”(intuitive cognitive style)更有利于创新(Jabri, 1991; Scott & Bruce, 1994); 然而, 也有学者提出相反的观点, 他们认为个体在以创造性方式完成工作时也需要进行必要的系统性思考与逻辑推理(Kaufmann & Vosburg, 1997; Weisberg, 1986), 这有助于识别、分析并解决未知问题(Amabile, 1988)。Couger (1995)将以上两种学术观点总结为创新的“直觉模式” (intuitive approach)与“理性模式” (rational approach); 本质上, 它们分别对应了两种不同的认知风格, 即直觉型认知风格与系统型认知风格(Allinson & Hayes, 1996; Sagiv et al., 2010)。认知心理学家认为: 这两种认知风格是对

表 2 三种解决创新悖论方法之间的对比

比较项目	结构双元性	时间区隔双元性	情境双元性
悖论协调方式	设置不同的单元, 分别从事探索型/利用型活动的一种	在不同的时间段, 分别完成探索型/利用型活动的一种	依靠成员的认知能力同时协调探索型/利用型活动
创新任务特征	任务易于拆分为不同模块	任务可依据时间节点来分割	任务整体性强, 难以分割
领导行为要求	设置组织结构, 针对不同的单元采用不同的领导方式	根据创新任务的周期性安排, 调整自身的领导方式	营造能够让个体同时发挥双元能力的工作情境
工作角色要求	角色清晰, 任务明确	角色清晰, 但会随着时间发生变化	角色模糊, 相对灵活
员工认知能力	稳定的认知能力, 善于探索型/利用型活动的一种即可	柔性的认知能力, 可随着任务性质的改变而变化	同时兼顾探索型活动与利用型活动的认知能力

资料来源: 作者根据相关文献资料整理。

立的，个体在长时间的工作与生活中逐渐会偏向于其中一种，无法同时利用这两种认知模式对信息进行加工(Allinson & Hayes, 1996; Jabri, 1991; Sagiv et al., 2010)；同时，由于个体的认知资源也是有限的，难以在两种对立的认知模式之间灵活转换(Fiedler & Garcia, 1987)。

直觉型认知风格与系统型认知风格在创新活动中各有其优势与不足：直觉型认知风格的人在解决问题时不拘泥于已有的知识与框架，善于发散性思考，能够从多样化的视角思考问题，进而探索问题解决的新思路(Sagiv et al., 2010)，因而他们更擅长从事与新想法提出及成果新颖性相关的探索型活动；但他们做事难以聚焦，思维过于发散而缺乏效率(Dane et al., 2011)，因而不擅长与创新实施及成果实用性相关的利用型活动。系统型认知风格的人善于遵循已有的知识与框架高效地解决问题，他们会通过周密的逻辑思维规划好解决问题的方案，并依照既定的方案开展行动(Sagiv et al., 2011)，因而他们更擅长从事与创新实施及成果实用性相关的利用型活动；但他们过于循规蹈矩，难以跳出既定的范式思考问题(Dane et al., 2011)，不擅长从事与新想法提出及成果新颖性相关的探索型活动。

目前，与以上推论相关的实证证据极少。Miron-Spektor 等(2011)的研究提供了初步的支持，他们发现：当一个团队同时具备创新型、遵奉型以及细节导向型三种认知风格的员工，并以适当比例组合时，团队突破性创新绩效将得以提升；同时，该研究还检验了不同类型认知风格的成员所占比例影响团队突破性创新绩效的中介机制。未来，仍可在该研究的基础上作深入拓展：首先，可考虑情境因素对不同类型认知风格成员的占比与团队创新绩效之间关系的调节作用；其次，该研究隐含着强“假定” (assumption)：(1)团队成员在创新活动中从事着能够充分发挥其认知风格优势的工作，(2)具有不同认知风格的成员之间能够相互协作，未来可尝试突破这两个假定，结合更真实的管理情境对相关问题进行探索。

3　研究构想

综上，本研究将首先从“组型” (composition)、“构型” (configuration)两方面提出解决团队创新悖论的理论模型，通过实证研究检验相关方法的有效性，及其中介机制及边界条件。

一方面，建立基于“成员认知风格组型与团队领导行为互补效应”解决团队创新悖论的研究模型，系统阐释直觉型认知风格组型与团队领导管理控制如何交互影响团队创新绩效，系统型认知风格组型与团队领导权力分享如何交互影响团队创新绩效，以及团队双元性如何中介以上两个交互作用对于团队创新绩效的影响。在这里，“成员认知风格组型”是一种深层次的与人格特质相关的团队组型，表示团队中具有不同类型认知风格的成员的占比分布情况。“互补效应”则源于“员工−环境匹配”理论中的“互补型匹配” (complementary fit)，即：当员工特质方面的劣势被工作情境方面的优势所弥补时，绩效可达到最优状态，反之亦然(Muchinsky & Monahan, 1987; Ostroff, 2012)。

另一方面，建立基于“成员认知风格−工作角色要求”构型合理性解决团队创新悖论的研究模型，并开发出“直觉−探索”组内相关性和“系统−利用”组内相关性两个操作化变量来表示该构型的合理性，在此基础上论证“直觉(系统)−探索(利用)”组内相关性与团队探索型(利用型)活动之间的关系，系统阐释合理的“成员认知风格−工作角色要求”构型如何与团队协作氛围交互影响团队双元性，进而促进团队创新绩效的提升。构型不同于组型：组型依据单一理论维度将个体划分为不同类型，关注样本在该维度上的独立分布(如：按照职务高低，可将一个组织的成员划分为高层领导、中层领导、基层员工三类)；构型则按照两个或多个理论维度对个体进行分类，各维度之间会产生不同的组合情况，关注样本在各维度之间的联合分布(如：按照性别及工作职责，可将一个医疗团队的成员划分为男医生、女医生、男护士、女护士四类) (Crawford & Lepine, 2013; Meyer et al., 1993)。在团队研究领域，也有学者将“构型”概括为团队剖面模型(team profile model)，关注拥有不同知识、技能、能力的成员们如何与不同类型的任务之间形成合理配置，进而提升团队有效性(Mathieu et al., 2014)。所谓“构型合理性”，是指依据不同理论维度划分而得的类别属性之间相互匹配。具体到本研究，理解如下：对于团队中认知风格有利于探索型(或利用型)活动的成员们，如果工作角色也要求他们更多地展现出探索型(或利用型)行为，该团队的“成员认知风格−工作角

色要求”构型就是合理的；反之，就是不合理的。

进一步地，本研究将基于阴阳哲学中“相生相克”的思想，通过案例研究剖析解决团队创新悖论的内在机制，即如何协调与平衡创新团队的探索型活动与利用型活动，并探讨成员的“悖论型认知” (paradoxical cognition; Smith & Tushman, 2005)在其中发挥的影响及它的形成机制。根据阴阳哲学思想，悖论双方之间是一种“相生相克” (either/and)的关系：“相克”是指矛盾双方存在此消彼长的关系，这与二分法逻辑是一致的；而“相生”则强调矛盾双方相互依存，甚至存在协同效应，这与西方传统哲学中“二者择其一” (either/or)的二分法逻辑有着本质区别(Chen & Miller, 2010; Li, 2014)。

本研究的整体理论框架如图 1 所示。

具体而言，本研究将由三项研究模块构成：

3.1 研究模块一：基于成员认知风格组型与团队领导行为之间的互补效应解决团队创新悖论

基于创新的“执行者−情境交互模型” (Woodman et al., 1993)，团队创新绩效是由成员们的特质(例如：认知风格)与团队工作情境共同决定的。已有研究证明：领导作为重要的情境因素，对创新绩效有着重要影响(Anderson et al., 2014; Shalley & Gilson, 2004)。因此，本研究模块将从成员们的认知风格以及团队领导行为两方面因素考虑如何协调创新的双元性需求，进而提升团队创新绩效。尽管很多学者应用“执行者−情境交互模型”研究创造力或创新的前因，但关于交互作用的理论根基却并未做深入讨论。

本研究模块借鉴“员工−环境匹配”理论中互补型匹配的逻辑(Muchinsky & Monahan, 1987; Ostroff, 2012)，衍生出成员认知风格组型与团队领导行为交互影响团队创新的“互补效应”。通过回顾相关文献，不难发现员工特质与工作环境的交互机制可分为两类：相似型匹配与互补型匹配。前者是指员工与环境拥有某些相似特征，而特征的一致性有利于员工在特定环境下更高效地工作，进而提升绩效；后者是指员工的某些特征恰好弥

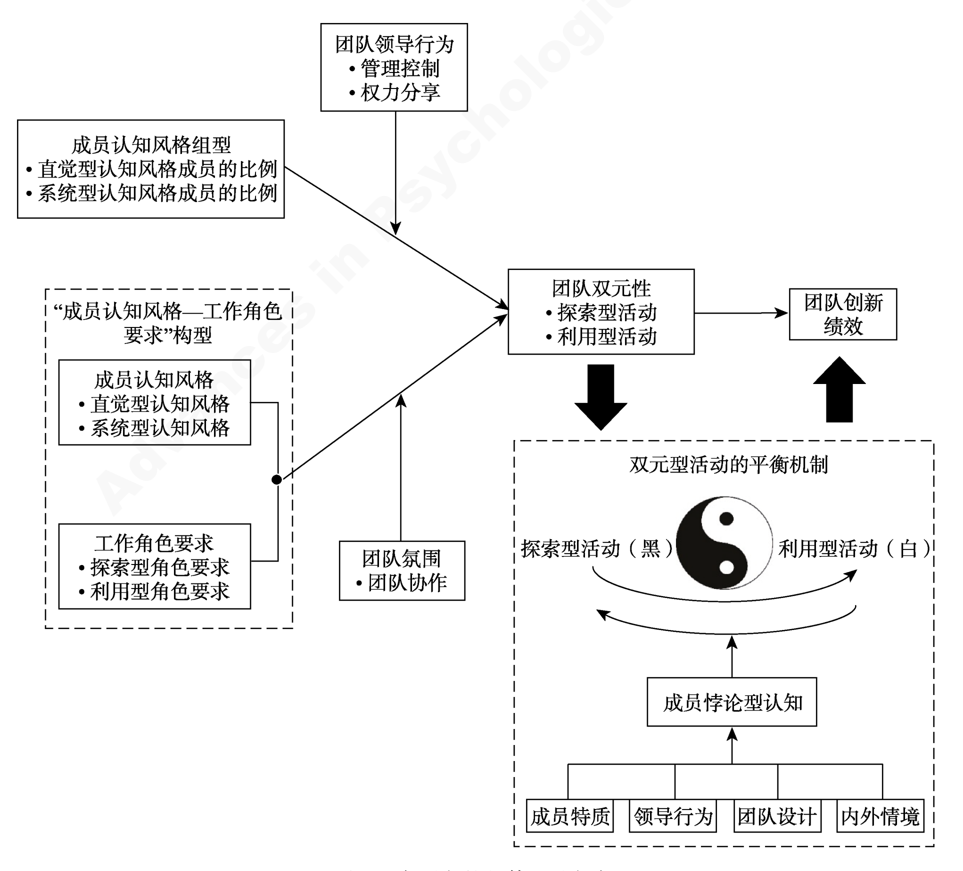


图 1 本研究的整体理论框架

补环境在该方面的不足，而环境在某方面的特征也恰好可以弥补员工在该方面的不足，从而形成优势互补，促进绩效提升(Ostroff, 2012)。二者的主要区别在于：相似性匹配主要针对价值观、认同感方面的匹配；而互补型匹配主要针对资源、需求方面的匹配(Cable & Edwards, 2004)。本研究模块关注特定的成员认知风格组型与何种类型的团队领导行为搭配能同时满足创新的双元性需求。其本质是从认知资源投入的角度研究如何平衡团队创新悖论，因而相比于相似型匹配，互补型匹配更适于作为理论基础。

本研究模块将重点解决以下研究问题：(1)当成员认知风格组型有利于探索型活动(即：团队中具有直觉型认知风格的成员较多)时，团队领导表现出何种领导行为，才能解决创新悖论，进而促进团队创新绩效？(2)当成员认知风格组型有利于利用型活动(即：团队中具有系统型认知风格的成员较多)时，团队领导表现出何种领导行为，才能解决创新悖论，进而促进团队创新绩效？(3)成员认知风格组型与团队领导行为交互影响团队创新绩效的中介机制是什么？下文将详细列出具体的研究命题。

3.1.1　直觉型认知风格组型与团队领导管理控制的互补效应

人的认知风格可划分为直觉型与系统型：直觉型认知风格的人在解决问题时倾向于利用自己的感觉、本能及联想，因而会同时从多个视角分析、处理信息；系统型认知风格的人在解决问题时倾向于利用已有知识、规则与范式，因而会从某一特定的视角分析、处理信息(Sagiv et al., 2010)。团队层面，认知风格组型可由具有特定认知风格的成员人数占团队总人数的比例来表示。

当一个团队中具有直觉型认知风格的成员占比较高时，该团队就可归为直觉型认知风格组型。这样的团队在完成任务时会从多方面寻找信息，在不断的尝试中探索解决问题的新方法，而非一味遵循既定方案(Jabri, 1991)。同时，由于大多数成员都依靠自身直觉分析、判断问题，而每个人的直觉都差异性(Pretz & Totz, 2007)，这样的团队往往具有较高的建设性认知冲突，这为酝酿新想法提供了先决条件(Tjosvold & Yu, 2007)。因此，直觉型认知风格组型的团队善于提出新颖的原创性方案。但由于环境的复杂性与不确定性，这些创新方案的应用前景与实际收益往往是模糊的(Brockhaus, 1980)，因而很可能不具有实用价值。同时，由于团队中大多数成员都具有直觉型认知风格，他们在执行力与效率方面存在不足(Dane et al., 2011)，因而这样的团队并不善于推广、实施创新方案。

基于互补效应，我们认为：团队领导的管理控制行为可弥补直觉型认知风格组型在创新实施以及创新成果实用性方面的不足。管理控制被定义为“上级为保证下属实现绩效的监督管理行为”(Chen et al., 2014: 139)，主要内涵包括注重目标的实现，检查下属的工作进展以及进行必要的纠错(Giglioni & Bedeian, 1974)。当团队领导控制处于高水平时，直觉型认知风格的成员们在一个注重目标、管控严密的情境下工作：一方面，因为有了明确的目标，他们就可以在一个明确的框架下利用自己的直觉与联想去不断探索，这样形成的创新方案既具有新颖性，又符合组织需求，具有实用价值；另一方面，在创新实施阶段，当他们偏离既定方案时，团队领导会予以及时的反馈与纠正，有利于团队高效地执行创新计划。如此，直觉型认知风格组型与团队领导管理控制就形成了互补效应，有利于提升团队创新绩效。反之，当团队领导管理控制处于低水平时，直觉型认知风格的成员们在一个工作自主性较高的情境下工作：一方面，他们会因工作目标不明确而陷入无效、盲目地探索，设计出的创新方案难以符合组织需求，不具有实用价值；另一方面，他们在创新实施过程中无法得到领导及时的反馈与纠正，这会进一步放大直觉型思维在执行既定方案时不精确、低效率等不足。如此，团队创新绩效必然不高。

综上，可得到如下研究命题：

命题 1：直觉型认知风格组型与团队领导管理控制交互影响团队创新绩效，关系如下：团队领导管理控制水平越高，直觉型认知风格成员的比例与团队创新绩效之间的正相关性越强。

3.1.2　系统型认知风格组型与团队领导权力分享的互补效应

当一个团队中具有系统型认知风格的成员占比较高时，该团队就可归为系统型认知风格组型。这样的团队倾向于采取系统分析的方法获取、分析、处理信息，大多数成员在工作中更愿意遵循统一的标准化方案而非各自的直觉和灵感来解

决问题(Jabri, 1991)。因此，他们提出的问题解决方案往往能够与组织需求高度相符，具有实用价值；同时，这样的团队在创新实施方面也能做到精准、高效。但是，由于团队中的大多数成员都是系统型认知风格，他们在完成任务时过于依赖已有的知识、体系或范式，难以跳出既定的框架进行必要的探索(Dane et al., 2011)；因而系统型认知风格组型的团队往往不善于提出原创性的问题解决方案。

基于互补效应，我们认为：团队领导的权力分享行为可弥补系统型认知风格组型在新想法提出以及创新成果新颖性方面的不足。权力分享包括领导授权与参与决策两个维度：前者指领导允许下属自主做出与本职工作相关的决策；后者指在制定重大决策时，领导允许下属参与决策过程(Chen et al., 2014)。当团队领导权力分享处于高水平时，系统型认知风格的成员们将有较高的自由度来决定如何完成工作，这有利于他们在没有既定框架的情境下自主探索解决问题的新方法。同时，由于创新本身具有系统性、复杂性与逻辑性的特征(Van de Ven, 1986)，当团队领导没有设定固定的框架时，系统型认知风格组型的团队会利用理性的方式逐步探索、分析、解决问题，这一过程有利于提出新颖的创新方案(Dane et al., 2011)。如此，系统型认知风格组型与团队领导权力分享就形成了互补效应，有利于提升团队创新绩效。反之，当团队领导权力分享处于低水平时，系统型认知风格的成员们将在低工作自由度、低决策参与度的情境下工作。他们将失去探索新方法、新思路的机会，加之其自身认知风格偏重于遵循规则，便更难以提出新颖的创新方案。如此，团队创新绩效必然不高。

综上，可得到如下研究命题：

命题 2：系统型认知风格组型与团队领导权力分享交互影响团队创新绩效，关系如下：团队领导权力分享水平越高，系统型认知风格成员的比例与团队创新绩效之间的正相关性越强。

3.1.3 团队双元性的中介作用

团队双元性(team ambidexterity)是指一个团队在多大程度上能够同时有效开展探索型学习与利用型学习，即成员们在工作中搜寻新知识、尝试新方法的同时，也能够改进、整合以及运用已有的知识以提升执行效率(Jansen et al., 2016; Kostopoulos & Bozionelos, 2011)；本质上，它反映了团队在兼顾探索型与利用型两种学习活动方面的整体水平。理论上，我们认为这两种学习活动并非同一理论维度的两个极端，而是相互独立的“正交”关系：探索型活动有赖于直觉、灵活导向的认知资源与能力；利用型活动有赖于理性、效率导向的认知资源与能力；有利于探索型活动的认知资源与能力却往往会限制利用型活动，反之亦然。双元性的测量有以下三种方法：第一，分别测量探索型/利用型活动，之后分别将二者中每个条目的得分两两求乘积，再将所有乘积项加总起来，此为乘积模型(multiplicative model; Gibson & Birkinshaw, 2004)；第二，分别计算探索型/利用型活动的得分，求二者之差的绝对值，再用量表中的最高分值减去该绝对值，此为差值模型(difference model; He & Wong, 2004)；第三，分别计算探索型/利用型活动的得分，再求二者之和，此为加总模型(additive model; Lubatkin et al., 2006)。虽然从理论上分析采取乘积模型与交互式的前因更加匹配，但也有实证研究表明：加总模型优于其余两种，因为它的信息损失量最小，同时对于研究模型的解释力最强(Edwards, 1994; Jansen et al., 2016; Lubatkin et al., 2006)。未来，在具体开展实证研究时，我们将通过对比实证检验的结果比较不同种团队双元性测量方法的有效性(Edwards, 1994)，同时还将在回归分析时尝试使用不同测量模型的团队双元性作为中介变量，检验结果的稳健性。

鉴于创新悖论的存在，团队须兼顾探索型活动与利用型活动，才能取得创新绩效。具体而言：(1)团队探索型活动与创新想法提出以及创新成果的新颖性更相关，因为当成员们在工作中敢于探索、尝试新方法与新技能时，更有可能发现新颖的创意(Kostopoulos & Bozionelos, 2011)。(2)团队利用型活动与创新方案实施以及创新成果的实用性更为相关，因为当成员们在工作中不断整合、改进已有的技能或方法时，更有可能高效地执行创新方案，并确保创新成果符合既定的需求(Kostopoulos & Bozionelos, 2011)。(3)即便在团队创新实施过程中，也需要必要的探索型活动，因为落实创新方案时会遇到过去的经验无法解决的问题，此时便需要进行必要的探索；同理，即便在团队创意激发过程中，也需要必要的利用型活

动，因为任何新想法都建立在已有的知识体系之上(Rosing et al., 2011)。综上，我们认为：在团队创新的全过程中，探索型活动与利用型活动相互交织，共同促进了团队创新绩效的提升；因此，团队双元性水平越高，团队创新绩效水平越高。

成员认知风格组型与团队领导行为之间的互补效应有助于提升团队双元性水平。当一个团队中直觉型认知风格的成员数量占比较高时，该团队倾向于跳出既定框架探索解决问题的新思路、新方法(Jabri, 1991)，这有利于促进团队探索型活动；但是，由于成员们思维发散、系统分析能力弱(Dane et al., 2011)，这样的团队在利用已有知识和技能整合、改进工作流程方面存在不足，这不利于团队利用型活动的开展。团队领导的管理控制行为能够为成员们提供明确的工作目标，并能针对他们偏离既定工作要求的行为进行及时的反馈，并予以纠正(Chen et al., 2014)，从而有利于优化工作流程、提升团队执行效率。在一定程度上，以上领导行为弥补了该团队的成员们在开展利用型活动方面的不足。因此，直觉型认知风格组型与团队领导管理控制之间的交互作用正向促进团队双元性。

相似地，当一个团队中系统型认知风格的成员数量占比较高时，该团队倾向于利用已有的框架、方法高效地解决问题(Jabri, 1991)，这有利于促进团队利用活动；但是，由于成员们思维固化、不善于探索和尝试新思路与新方法(Dane et al., 2011)，这样的团队在开展探索型活动方面存在不足。团队领导的权力分享行为能够提升成员们的工作灵活性与自主性，并促使他们广泛参与团队决策，自由表达新颖的想法与观点(Chen et al., 2014)，从而有利于团队更新已有的知识体系，探索新颖的问题解决方案。在一定程度上，以上领导行为弥补了该团队的成员们在开展探索型活动方面的不足。因此，系统型认知风格组型与团队领导权力分享之间的交互作用正向促进团队双元性。

综上，可得到如下研究命题：

命题 3：团队双元性中介了直觉型认知风格组型与团队领导管理控制之间的交互作用对于团队创新绩效的影响。

命题 4：团队双元性中介了系统型认知风格组型与团队领导权力分享之间的交互作用对于团队创新绩效的影响。

综上，模块 1 的研究模型如图 2 所示。

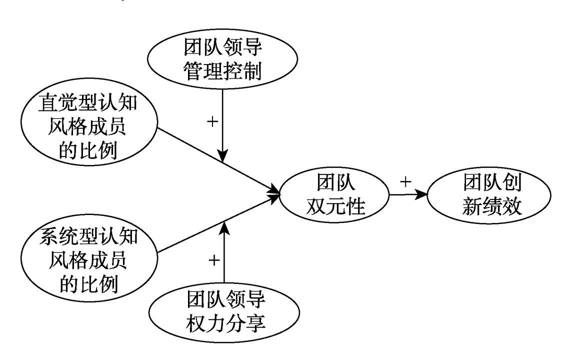


图 2　研究模块一的研究模型

3.2　研究模块二：基于“成员认知风格−工作角色要求”构型合理性解决团队创新悖论

成员认知风格组型视角下的团队创新研究隐含着一个假定：成员们在团队创新中能够表现出与其自身认知风格相关联的行为。例如：直觉型认知风格的成员更多地参与探索型活动，系统型认知风格的成员更多地参与利用型活动。但是，由于团队中每名成员都须承担特定的工作角色，当工作角色要求与其认知风格特征不相符时，成员们便无法在工作中展现出相应的专长。例如：直觉型认知风格的成员被安排在以利用型活动为主业的岗位上，系统型认知风格的成员被安排在以探索型活动为主业的岗位上。以上两种情况都不利于团队层面探索型活动与利用型活动的开展，从而不利于团队创新悖论的解决以及创新绩效的提升。

为弥补以上局限性，本研究模块将成员的认知风格与其工作角色要求的匹配性考虑进来，借助团队构型的理论与方法进一步深化解决团队创新悖论的研究。构型理论可以被应用到团队设计(team design)的研究中，关注团队组型、团队规范与工作设计等因素之间的联合分布情况与团队有效性之间的关系(Meyer et al., 1993)。本研究模块中，我们可以构建成员认知风格组型与工作角色要求之间的联合分布，并进一步探讨其与团队双元型活动以及团队创新绩效之间的关系。“员工−岗位匹配”理论表明：只有当员工在自己擅长的岗位上工作时，才能最大程度地发挥出自己的特长，从而取得优异的工作绩效(Edwards, 1991)；当组织或团队中的员工都处于与自身特质相匹配的岗位，且相互之间彼此兼容、协作时，组织或团队的

绩效即达到最优(Kristof, 1996)。基于此，我们认为：当“成员认知风格−工作角色要求”构型合理(即:成员们的认知风格与其工作角色要求相匹配)，且承担不同工作角色的成员之间相互协作时，团队双元性水平最高，创新悖论得以解决，团队创新绩效达到最优。

本研究模块将重点解决以下研究问题：(1)当成员的认知风格与其工作角色要求呈现出何种构型时才能分别促进团队的探索型活动与利用型活动？(2)在何种团队情境下，合理的“成员认知风格−工作角色要求”构型能够促进团队双元性？进而促进团队创新绩效的提升？下文将详细列出具体的研究命题。

3.2.1 “成员认知风格−工作角色要求”构型与团队探索型/利用型活动

根据个体层面的双元理论(theory of individual ambidexterity)，员工的工作角色要求可划分为探索型与利用型两类(Mom et al., 2007)。由于本研究所关注的团队都是创新导向的团队，在设置团队内的工作角色时，必然有些角色偏重探索型活动，有些角色偏重利用型活动，探索与利用这两种属性在团队整体的工作角色要求方面是均衡分布的。这样，成员认知风格与工作角色要求两两组合可产生四种构型，即：(1)直觉型认知风格的成员承担探索型角色要求的工作；(2)系统型认知风格的成员承担利用型角色要求的工作；(3)直觉型认知风格的成员承担利用型角色要求的工作；(4)系统型认知风格的成员承担探索型角色要求的工作。如前文所述：直觉型认知风格的成员善于探索型活动，而不善于利用型活动；系统型认知风格的成员善于利用型活动，而不善于探索型活动。因此，理论上只有前两种团队构型是合理的。在操作化层面，我们借鉴了关于“团队内 LMX 差异化基础”的操作化方法，以两个变量测量值之间的“组内相关性表”示构型的合理性，它能够很好地体现出团队层面两个不同理论构念之间的一致性水平(是否匹配) (Chen et al., 2018)。直觉型(系统型)认知风格得分与探索型(利用型)角色要求得分之间的组内相关系数(r)越高，表示“人”与“岗”之间的匹配性越强，该团队的“成员认知风格−工作角色要求”构型越合理。为了简洁，下文将用“直觉−探索”组内相关性和“系统−利用”组内相关性两个变量代表此构型的合理性程度。

当“直觉−探索”组内相关性较高时，意味着团队中大多数直觉型认知风格的成员都承担了探索型角色要求的工作，他们依靠直觉和联想进行决策、不断试验的工作模式(Sagiv et al., 2010)与强调打破常规、勇于尝试新思路和新方法的探索型岗位要求(Mom et al., 2007)是相匹配的，因而他们会更好地完成岗位角色所赋予的使命和要求，取得优异的绩效。在团队层面，当大多数善于探索型工作的成员都能够在与之匹配的岗位上充分发挥自身优势，团队整体的探索型活动水平也将得以提升。相似地，当“系统−利用”组内相关性较高时，意味着团队中大多数系统型认知风格的成员都承担了利用型角色要求的工作，他们利用已有知识与既定框架进行决策、高效行动的工作模式(Sagiv et al., 2010)与强调改进、效率和执行力的利用型岗位要求(Mom et al., 2007)是相匹配的，因而他们会更好地完成岗位角色所赋予的使命和要求，取得优异的绩效。在团队层面，当大多数善于利用型工作的成员都能够在与之匹配的岗位上充分发挥自身优势，团队整体的利用型活动水平也将得以提升。

综上，可得到如下研究命题：

命题 5：“直觉−探索”组内相关性与团队探索型活动正相关。

命题 6：“系统−利用”组内相关性与团队利用型活动正相关。

3.2.2 “成员认知风格−工作角色要求”构型、团队协作氛围、团队双元性与团队创新绩效

合理的“成员认知风格−工作角色要求”构型是实现团队双元性的必要条件。团队双元性要求团队兼顾探索型活动与利用型活动(Jansen et al., 2016)，而合理的“成员认知风格−工作角色要求”构型意味着“直觉−探索”组内相关性以及“系统−利用”组内相关性都处于高值，表明团队中大多数直觉型认知风格的成员在承担探索型角色要求的工作，大多数系统型认知风格的成员在承担利用型角色要求的工作，团队整体处于“人岗匹配”的状态。这种状态有利于团队层面探索型活动与利用型活动的开展，进而为提升团队双元性水平提供了先决条件。

进一步地，双元性还要求探索型活动与利用型活动之间相互平衡、兼容，形成协同效应(Cao et al., 2009)，这意味着仅具有合理的团队构型是

不够的, 还须确保不同类型的成员以及不同类型的工作之间相互兼容、协作, 才能提升团队双元性水平。基于此, 我们借鉴了团队交互记忆系统理论中“团队协作”这一概念, 提出:当团队中形成相互协作的氛围时, “成员认知风格-工作角色要求”构型合理性才能提升团队双元性水平。“协作”(coordination)不同于“合作” (cooperation), 后者仅强调成员之间的相互配合, 而前者除了强调配合之外, 还注重不同成员之间专长的互补以及他们互相支持完成复杂任务时的协同工作状态(Hollingshead, 1998; Lewis, 2003)。鉴于直觉型认知风格的成员与系统型认知风格的成员在团队创新活动中各有优势与不足, 他们所从事的探索型活动与利用型活动彼此不同而又相互联系, 因而只有当团队内形成良好的协作氛围时, 具有不同认知风格、承担不同工作角色的成员之间才能在合作完成创新任务时彼此配合、相互支持、优势互补, 从而促进探索型活动与利用型活动的协同式发展, 最终提升团队双元性水平。例如: 当直觉型认知风格的成员在探索解决问题的新方案时, 系统型认知风格的成员为其提供必要的理论框架, 帮助其降低搜寻成本; 当系统型认知风格的成员在改进已有的问题解决方案时, 直觉型认知风格的成员为其提供全新的视角, 帮助其拓宽优化的思路。总之, 实现团队双元性须兼具合理的“成员认知风格-工作角色要求”构型以及相互协作的团队氛围。

综上, 可得到如下研究命题:

命题 7: “直觉-探索”组内相关性、“系统-利用”组内相关性以及团队协作氛围三者交互影响团队双元性, 关系如下: “直觉-探索”组内相关性越高, “系统-利用”组内相关性越高, 团队协作氛围越强, 团队双元性水平越高。

如研究模块一中所述: 鉴于创新悖论的存在, 创新绩效的实现须兼顾、平衡探索型活动与利用型活动(Bledow et al., 2009; Garud et al., 2013), 因而团队双元性能够促进团队创新绩效的提升。整合本研究模块中的命题 3 以及团队双元性与团队创新绩效之间的正相关关系, 可得到如下研究命题:

命题 8: 团队双元性中介了“直觉-探索”组内相关性、“系统-利用”组内相关性以及团队协作氛围三者之间的交互作用对于团队创新绩效的影响。

综上, 研究模块 2 的研究模型如图 3 所示。

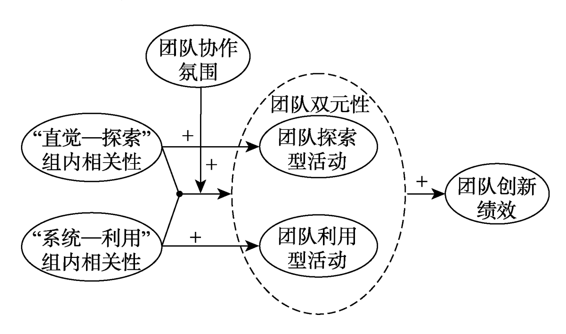


图 3　研究模块二的研究模型

3.3　研究模块三: 基于阴阳哲学思想探索解决团队创新悖论的内在机制——悖论型认知的重要性

研究模块一与研究模块二分别从组型和构型的视角探讨如何通过实现团队双元性来有效解决创新悖论, 并检验了多种测量团队双元性水平的方法, 解决了“是什么、为什么”的问题; 然而关于“如何做”的问题却仍然没有得到解决, 即:团队中的探索型与利用型两种学习活动是如何平衡并相互转换的? 它们之间的这种互动机制又是如何有效地促进团队创新绩效的? 针对以上不足, 本模块拟通过探索性案例研究进一步打开团队层面双元性活动平衡机制的黑箱。

3.3.1　理论基础: 阴阳哲学思想

探索与利用之间存在张力(March, 1991), 二者既相互对立, 又相互依存(Lewis, 2000; Schad et al., 2016)。团队实现双元性的关键在于找到有效的悖论管理方法。中国传统的阴阳哲学在解决管理悖论方面有着广泛应用(Li, 2014)。从静态角度分析, 该哲学思想一方面强调悖论关系中的双方存在此消彼长(trade-off)的相克关系, 另一方面也强调它们之间相互依赖的相生关系(Li, 2014)。从动态角度分析, 该哲学思想还强调悖论关系中的双方在一定条件下可相互转化(Jing & Van de Ven, 2014)。

基于此, 我们认为: (1)在团队创新过程中, 开展探索型活动与利用型活动需要团队给予不同类型的资源支持, 在整体资源(包括: 人力、物力、财力、时间等)有限的条件下, 探索型活动与利用型活动存在此消彼长的关系。(2)然而, 团队在进行探索型活动时, 仍需充分了解已有的知识体系与目标框架才能提升探索行为的效率及有效性,

因而同时进行适度的利用型活动是必要的；团队在进行利用型活动时，仍需搜寻与试验不同的方法才能保证利用行为能够切实改进当前工作方案，因而同时进行适度的探索型活动也是必要的；与阴阳图形中“黑中有白，白中有黑”的寓意类似，探索型活动中蕴含着利用型活动的成分，利用型活动中蕴含着探索型活动的成分。(3)鉴于探索型活动与利用型活动既争夺资源、相互冲突，又彼此包含、相互依赖，平衡这一悖论关系的关键就在于能否实现二者之间的灵活转化。如同阴阳图形中“黑”与“白”之间的转化需要在特定条件下实现，团队探索型活动与利用型活动之间的转化也需要相应条件。因此，识别这一关键条件并分析其作用机制便是本研究模块的重点。

3.3.2 关键之匙：悖论型认知

不同于结构双元的视角，中国传统阴阳哲学与情境双元性理论强调人的认知与行为整合能力是解决探索与利用之间悖论关系的关键所在(Li, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004)，要求员工在创新过程中能够兼顾探索型与利用型两类活动。本研究模块用“悖论型认知”这一概念定义这种双元性的认知状态，它包含两层含义：(1)员工同时具有促进探索型活动与促进利用型活动的“双元型认知框架” (ambidextrous cognitive frames)，它既会受到个体差异也会受到所处环境的影响，相比于难以改变的认知风格，它可以被特定的情境因素诱导和激活；(2)员工可根据任务情境的不同，适时表现出“区分” (differentiating)或“整合” (integrating)探索型活动与利用型活动的“双元型认知过程” (ambidextrous cognitive process) (Smith & Tushman, 2005)，这里的“适时”指个体可根据情境的不同在以上两种认知加工方式(即：区分与整合)之间灵活转换。

本研究模块第一个目标是：基于团队创新的情境，通过探索性案例研究详细探讨成员们的悖论型认知如何协调、平衡团队探索型活动与利用型活动，进而有效解决创新悖论，促进团队创新绩效。具体而言，包括如下细分问题：(1)具有双元型认知框架的成员如何根据团队创新情境的变化启动不同的认知框架？(2)在何种情况下，具有双元型认知框架的成员会启动区分探索型活动与利用型活动的认知过程？在何种情况下，他们会启动整合探索型活动与利用型活动的认知过程？(3)成员们的双元型认知框架与认知过程如何影响他们的工作行为？这些行为又如何协调、平衡团队探索型活动与利用型活动之间相生相克的悖论关系？

3.3.3 形成机制：成员特质、领导行为、团队设计与内外情境

鉴于悖论型认知对于实现团队双元性以及解决团队创新悖论至关重要，本研究模块第二个目标是：基于团队创新的情境，通过探索性案例研究发掘团队成员们悖论型认知的形成机制。具体而言，我们将从以下四个方面探索相关前因：(1)成员特质。人的认知框架与认知过程必然会受到与自身特质相关的因素的影响。已有研究表明：具有悖论型心智模式(paradoxical mindset)的人更可能接受悖论关系的存在(Miron-Spektor et al., 2018)。(2)领导行为。领导风格是影响其追随者认知过程与工作行为的重要因素。已有研究表明：当团队领导更多地表现出悖论式领导行为时，员工对于悖论的接受程度会提高，进而在适应性绩效方面表现优异(Zhang et al., 2015)。(3)团队设计。团队目标、角色分工、工作设计等相关因素也会影响到成员们对于创新活动的认知，进而会影响其工作行为(Anderson & West, 1998)。例如：当团队目标要求成员们在执行既定方案的同时探索全新的、更为高效的方案时，成员们很有可能形成对团队目标的双元型认知框架。(4)内外情境。根据动机性信息加工理论，人的认知过程不仅会受到自身内在动机的影响，外部社会动机也会发挥作用(De Dreu et al., 2000)，因此，我们还需关注团队内、外部情境因素。以上这四类因素不仅会单独作用于团队成员的悖论型认知，还会彼此产生交互作用，共同影响悖论型认知的形成机制。

基于以上论述列出研究框架，如图 4 所示。

4 理论建构

基于上述构想，本研究从成员认知风格的视角探讨了解决团队创新悖论的方法以及协调悖论关系的内在机制，为从微观视角研究团队创新前因以及悖论管理问题提供新的分析视角与理论框架。

首先，借鉴结构双元法，从成员认知风格组型视角出发，探索解决团队创新悖论的思路。过往的研究多数从表层的人口学特征(例如：学历、年龄、职能)视角研究团队组型与团队创新的关系，

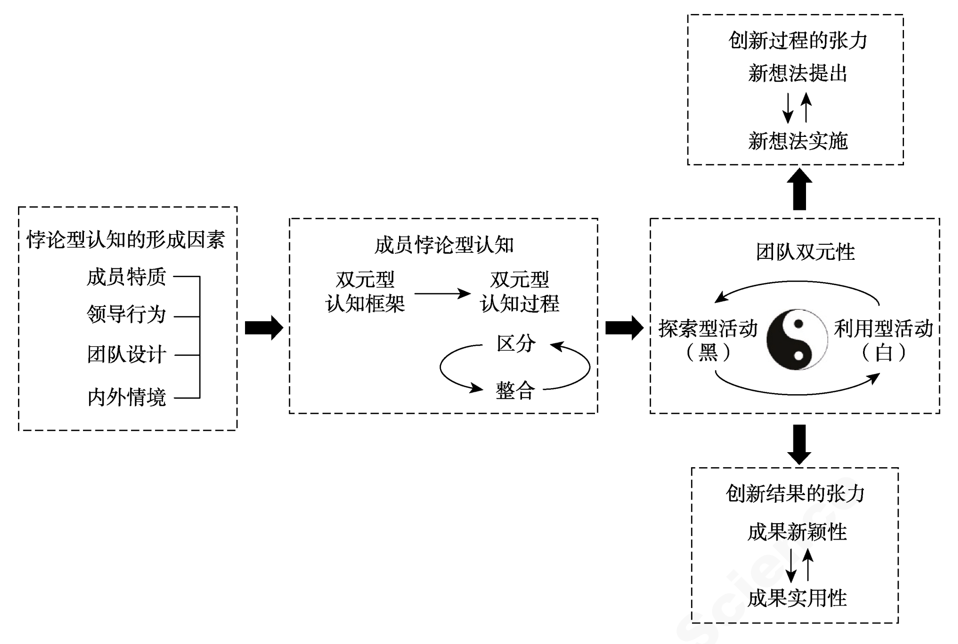


图 4　研究模块三的研究框架

较少有研究涉及深层次的团队人格特质组型如何影响团队创新绩效(Bell, 2007; Harrison et al., 2002; 李树祥 等, 2012)。由于不同类型认知风格的成员在创新中各有其优势与劣势，因而特定类型的成员认知风格组型与团队创新绩效之间的关系存在边界条件。团队领导作为重要的创新情境因素(Anderson et al., 2014; Zhou & Hoever, 2014), 其领导行为会与下属的特质交互影响团队创新绩效(Woodman et al., 1993)。基于此，本研究提出成员认知风格组型与团队领导行为之间的互补效应可解决团队创新悖论。具体可理解为：当成员的认知风格组型有利于探索型活动时(即：直觉型认知风格的成员比例高), 偏重于利用型活动的领导行为(即：管理控制)可与其形成互补，通过提升团队双元性水平促进团队创新绩效；反之，当成员的认知风格组型有利于利用型活动时(即：系统型认知风格的成员比例高), 偏重于探索型活动的领导行为(即：权力分享)可与其形成互补，通过提升团队双元性水平促进团队创新绩效。

其次，借鉴结构双元法，本研究从成员认知风格与工作角色要求之间的构型合理性的视角出发，探索解决团队创新悖论的思路。基于组型视角的团队研究蕴含着一个“假定”，即：具有某种人格特质的员工能够在团队中展现出与该特质相关的特长。但现实中很多员工的人格特质与其工作角色要求之间并不匹配(如：一个富有创造力的员工被安排做默守陈规的工作), 也就无法在工作中展现相应优势。因此，本研究将放松这一假定，基于“员工–岗位匹配”理论(Edwards, 1991), 论证“成员认知风格–工作角色要求”构型合理性是解决团队创新悖论，并提升团队创新绩效的有效方法。具体而言，当团队内直觉型认知风格的成员承担探索性的工作角色(即：“直觉–探索”组内相关性处于高水平), 系统型认知风格的成员承担利用性的工作角色(即：“系统–利用”组内相关性处于高水平), 并且具有不同认知风格的成员们之间能够取长补短、相互配合(即：团队协作氛围处于高水平)时，有助于平衡团队创新中探索与利用两方面的需求，从而提升团队创新绩效。

再次，基于传统阴阳哲学，本研究进一步挖掘了解决团队创新悖论的内在机制，即：创新过程中团队如何平衡探索与利用这组双元活动之间的关系？并进一步探讨了塑造成员悖论型认知在其中的重要性。面对管理悖论，东、西方基于不同的哲学基础有着不同的应对方法(Fang, 2012)。西方人更倾向采用二分法逻辑对相互矛盾的需求分而处之(Chen & Miller, 2010)。在团队创新情境下表现为：管理者会安排善于探索型活动的成员

酝酿创新方案，善于利用型活动的员工执行创新方案。与西方人不同，东方人在处理悖论关系时主要运用阴阳哲学中相生相克的思想(Fang, 2012)。在团队创新情境下表现为：管理者既强调成员要保持灵活性，敢于提出新颖的问题解决方案；又要求他们遵循规则，能够高效地实施既定方案。本质上，这是要求成员具备同时兼顾探索与利用的悖论型认知，这与情境双元理论中要求的认知与行为整合能力是一致的。基于中国情境的实证研究已表明：整体性思考与整合复杂性能力强的领导更可能具备高水平的悖论型认知(Zhang et al., 2015; 罗瑾琏 等, 2017)。本研究在此基础上进一步探讨如何通过塑造成员的悖论型认知实现探索与利用的平衡，进而解决团队创新悖论问题。

通过建构以上理论体系，本研究将在如下三方面做出贡献：

首先是理论创新：基于成员认知风格视角建立了解决团队创新悖论的理论框架。从文献回顾可以看出：过往关于解决创新悖论的研究多从战略、结构、资源等宏观视角展开，忽略了微观层面“人”的因素；同时，过往关于创新悖论的研究集中于组织层面，对团队层面的创新悖论问题少有关注。本研究创新性地引入成员认知风格的视角，从微观层面探索解决团队创新悖论的方法，并进一步打开了协调、平衡创新悖论的内在机制。这不仅有助于悖论管理领域的学者进一步认识到人的认知在处理悖论关系时的重要作用，还为团队创新前因研究领域提供了全新的理论分析框架以及相应的实证证据。

其次是视角创新：将构型视角引入到团队创新研究领域。过往从微观成员视角探讨团队创新前因的研究多采用组型模型，关注不同特质类型团队成员的占比对于最终创新绩效的影响。这一流派的研究隐含着两个假定：(1)成员们在创新活动中承担着能充分发挥其特质优势的工作角色；(2)具有不同特质、承担不同任务的成员之间能相互协作。鉴于真实的管理实践与这两个假定并不相符，本研究创新性地引入了构型模型，考虑了成员不同的认知风格与不同的工作角色要求之间的组合情况对于团队双元性以及团队创新绩效的影响，并进一步探讨了团队协作氛围在其中发挥的调节作用。这有利于深化从微观成员视角探讨团队创新前因的研究，使之更加贴近真实的管理实践。

最后是方法创新：定量与定性相结合诠释团队双元性。从文献回顾可以看出：关于双元性现象的研究多集中于组织、战略以及领导层面，关于团队双元性的研究并不多见。而且，为数不多的研究都为定量研究，它们通过测量探索型与利用型两种类型的活动，再通过计算交互乘积项、二者之差的绝对值或加总的方式得到团队双元性得分。本质上，定量测量的方法仅能够反映出团队的双元性水平，无法全面展现团队如何协调、平衡双元型活动。鉴于此，本研究将综合运用定性及定量研究方法，一方面通过实证研究检验何种测量方法能够更好地反映团队双元性水平，另一方面还将通过案例研究呈现团队探索型活动与利用型活动之间的悖论关系，并揭示二者之间的动态转化机制。这不仅丰富了团队双元性的研究，还有助于创新领域的学者进一步挖掘解决团队创新悖论的内在机制。

参考文献

李树祥, 梁巧转, 杨柳青. (2012). 团队认知多样性：和团队沟通对团队创造力的影响研究. *科学学与科学技术管理, 33*(12), 153–159.

李艳, 杨百寅. (2016). 创意实施——创新研究未来走向. *心理科学进展, 24*(4), 643–653.

刘惠琴. (2008). 团队异质性、规模、阶段与类型对学科团队创新绩效的影响研究. *清华大学教育研究, 29*(4), 83–90.

罗瑾琏, 管建世, 钟竞, 赵莉. (2017). 基于团队双元行为中介作用的双元领导与团队创新绩效关系研究. *管理学报, 14*(6), 814–822.

罗瑾琏, 王亚斌, 钟竞. (2010). 员工认知方式与创新行为关系研究——以员工心理创新氛围为中介变量. *研究与发展管理, 22*(2), 1–8.

沈灏, 李垣, 蔡昊雯. (2008). 双元型组织对创新的影响及其构建路径分析. *科学学与科学技术管理, 29*(9), 103–107.

汤超颖, 朱月利, 商继美. (2011). 变革型领导、团队文化与科研团队创造力的关系. *科学学研究, 29*(2), 275–282.

王黎萤, 陈劲. (2010). 国内外团队创造力研究述评. *研究与发展管理, 22*(4), 62–68.

王艳子, 罗瑾琏, 史江涛. (2014). 任务互依性对团队创造力影响机理研究. *科技进步与对策, 31*(24), 146–150.

吴忠泽. (2006). 大力推动企业自主创新加快建设创新型国家. *中国软科学*, (5), 1–4.

杨付, 张丽华. (2012). 团队成员认知风格对创新行为的影

响：团队心理安全感和工作单位结构的调节作用. *南开管理评论*, *15*(5), 13–25.

张玉利, 李乾文. (2006). 双元型组织研究评介. *外国经济与管理*, *28*(1), 1–8.

赵锴, 杨百寅, 李全. (2016). 战略领导力、双元性学习与组织创新：一个理论模型的探析. *科学学与科学技术管理*, *37*(3), 168–180.

郑晓明, 丁玲, 欧阳桃花. (2012). 双元能力促进企业服务敏捷性——海底捞公司发展历程案例研究. *管理世界*, (2), 131–147.

Allinson, C. W., & Hayes, J. (1996). The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, *33*(1), 119–135.

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, *10*(1), 123–167.

Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(2), 147–173.

Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, *40*(5), 1297–1333.

Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, *19*(3), 235–258.

Bell, S. T. (2007). Deep-level composition variables as predictors of team performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *92*(3), 595–615.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, *2*(3), 305–337.

Boerner, S., Eisenbeiss, S. A., & Griesser, D. (2007). Follower behavior and organizational performance: The impact of transformational leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *13*(3), 15–26.

Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, *23*(3), 509–520.

Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 822–834.

Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, *20*(4), 781–796.

Carnabuci, G., & Diószegi, B. (2015). Social networks, cognitive style, and innovative performance: A contingency perspective. *Academy of Management Journal*, *58*(3), 881–905.

Chen, C. C., Zhang, A. Y., & Wang, H. (2014). Enhancing the effects of power sharing on psychological empowerment: The roles of management control and power distance orientation. *Management and Organization Review*, *10*(1), 135–156.

Chen, M. J., & Miller, D. (2010). West meets East: Toward an ambicultural approach to management. *Academy of Management Perspectives*, *24*(4), 17–24.

Chen, X. P., He, W., & Weng, L. C. (2018). What is wrong with treating followers differently? The basis of leader–member exchange differentiation matters. *Journal of Management*, *44*(3), 946–971.

Choi, J. N., Sung, S. Y., Lee, K., & Cho, D. S. (2011). Balancing cognition and emotion: Innovation implementation as a function of cognitive appraisal and emotional reactions toward innovation. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(1), 107–124.

Couger, J. D. (1995). *Creative problem solving and opportunity finding*. Danvers: Boyd & Fraser Publishing Company.

Crawford, E. R., & Lepine, J. A. (2013). A configural theory of team processes: Accounting for the structure of taskwork and teamwork. *Academy of Management Review*, *38*(1), 32–48.

Dane, E., Baer, M., Pratt, M. G., & Oldham, G. R. (2011). Rational versus intuitive problem solving: How thinking “off the beaten path” can stimulate creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, *5*(1), 3–12.

Dayan, M., Di Benedetto, C. A., & Colak, M. (2009). Managerial trust in new product development projects: Its antecedents and consequences. *R&D Management*, *39*(1), 21–37.

De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, *32*(1), 83–107.

De Dreu, C. K., Koole, S. L., & Steinel, W. (2000). Unfixing the fixed pie: A motivated information-processing approach to integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *79*(6), 975–987.

Dewar, R. D., & Dutton, J. E. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, *32*(11), 1422–1433.

Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. Oxford: John Wiley & Sons.

Edwards, J. R. (1994). The study of congruence in organizational behavior research: Critique and a proposed alternative. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *58*(1), 51–100.

Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Boerner, S. (2008).

Transformational leadership and team innovation: Integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, *93*(6), 1438–1446.

Fang, T. (2012). Yin Yang: A new perspective on culture. *Management and Organization Review*, *8*(1), 25–50.

Fiedler, F. E., & Garcia, J. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: John Wiley & Sons.

Garud, R., Tuertscher, P., & Van de Ven, A. H. (2013). Perspectives on innovation processes. *Academy of Management Annals*, *7*(1), 775–819.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, *47*(2), 209–226.

Giglioni, G. B., & Bedeian, A. G. (1974). A conspectus of management control theory: 1900-1972. *Academy of Management Journal*, *17*(2), 292–305.

Gilson, L. L., & Shalley, C. E. (2004). A little creativity goes a long way: An examination of teams' engagement in creative processes. *Journal of Management*, *30*(4), 453–470.

Goncalo, J. A., & Duguid, M. M. (2012). Follow the crowd in a new direction: When conformity pressure facilitates group creativity (and when it does not). *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *118*(1), 14–23.

Gong, Y., Kim, T. Y., Lee, D. R., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, *56*(3), 827–851.

Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey, A. T. (2002). Time, teams, and task performance: Changing effects of surface-and deep-level diversity on group functioning. *Academy of Management Journal*, *45*(5), 1029–1045.

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, *15*(4), 481–494.

Hollingshead, A. B. (1998). Retrieval processes in transactive memory systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, *74*(3), 659–671.

Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, *94*(5), 1128–1145.

Jabri, M. M. (1991). The development of conceptually independent subscales in the measurement of modes of problem solving. *Educational and Psychological Measurement*, *51*(4), 975–983.

Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, *45*(5), 982–1007.

Jansen, J. J., Kostopoulos, K. C., Mihalache, O. R., & Papalexandris, A. (2016). A socio-psychological perspective on team ambidexterity: The contingency role of supportive leadership behaviours. *Journal of Management Studies*, *53*(6), 939–965.

Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (2003). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, *14*(4-5), 475–498.

Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, *53*(3), 596–616.

Jing, R., & Van de Ven, A. H. (2014). A yin-yang model of organizational change: The case of Chengdu Bus Group. *Management and Organization Review*, *10*(1), 29–54.

Kaufmann, G., & Vosburg, S. K. (1997). "Paradoxical" mood effects on creative problem solving. *Cognition & Emotion*, *11*(2), 151–170.

Keller, R. T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, *44*(3), 547–555.

Kirton, M. (1976). Adaptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, *61*(5), 622–629.

Kostopoulos, K. C., & Bozionelos, N. (2011). Team exploratory and exploitative learning: Psychological safety, task conflict, and team performance. *Group & Organization Management*, *36*(3), 385–415.

Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: Toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological Bulletin*, *133*(3), 464–481.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, *49*(1), 1–49.

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *Academy of Management Annals*, *4*(1), 109–155.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, *14*(S2), 95–112.

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 587–604.

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, *25*(4), 760–776.

Li, P. P. (2014). The unique value of Yin-Yang balancing: A critical response. *Management and Organization Review*, *10*(2), 321–332.

Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, *32*(5), 646–672.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, *2*(1), 71–87.

Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., Donsbach, J. S., & Alliger, G. M. (2014). A review and integration of team composition models: Moving toward a dynamic and temporal framework. *Journal of Management*, *40*(1), 130–160.

Messick, S. (1984). The nature of cognitive styles: Problems and promise in educational practice. *Educational Psychologist*, *19*(2), 59–74.

Meyer, A. D., Tsui, A. S., & Hinings, C. R. (1993). Configurational approaches to organizational analysis. *Academy of Management Journal*, *36*(6), 1175–1195.

Miron-Spektor, E., Erez, M., & Naveh, E. (2011). The effect of conformist and attentive-to-detail members on team innovation: Reconciling the innovation paradox. *Academy of Management Journal*, *54*(4), 740–760.

Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, *61*(1), 26–45.

Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, *44*(6), 910–931.

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, *31*(3), 268–277.

Ostroff, C. (2012). Person-environment fit in organizations. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Handbook of organizational psychology* (pp.373–408). Oxford: Oxford University Press.

Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2016). In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions. *Human Relations*, *69*(9), 1791–1822.

Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, *25*(2), 259–278.

Pretz, J. E., & Totz, K. S. (2007). Measuring individual differences in affective, heuristic, and holistic intuition. *Personality and Individual Differences*, *43*(5), 1247–1257.

Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, *22*(5), 956–974.

Sacramento, C. A., Fay, D., & West, M. A. (2013). Workplace duties or opportunities? Challenge stressors, regulatory focus, and creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *121*(2), 141–157.

Sagiv, L., Arieli, S., Goldenberg, J., & Goldschmidt, A. (2010). Structure and freedom in creativity: The interplay between externally imposed structure and personal cognitive style. *Journal of Organizational Behavior*, *31*(8), 1086–1110.

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 5–64.

Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, *41*(3), 769–788.

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, *37*(3), 580–607.

Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *The Leadership Quarterly*, *15*(1), 33–53.

Shin, S. J., & Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1709–1721.

Siggelkow, N., & Levinthal, D. A. (2003). Temporarily divide to conquer: Centralized, decentralized, and reintegrated organizational approaches to exploration and adaptation. *Organization Science*, *14*(6), 650–669.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, *16*(5), 522–536.

Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, *32*(1), 132–157.

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, *39*(3), 684–708.

Somech, A., & Khalaili, A. (2014). Team boundary activity: Its mediating role in the relationship between structural conditions and team innovation. *Group & Organization Management*, *39*(3), 274–299.

Tjosvold, D., & Yu, Z. (2007). Group risk taking: The constructive role of controversy in China. *Group & Organization Management*, *32*(6), 653–674.

Tjosvold, D., Tang, M. M., & West, M. (2004). Reflexivity for team innovation in China: The contribution of goal interdependence. *Group & Organization Management*, *29*(5), 540–559.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, *38*(4), 8–29.

Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, *32*(5), 590–607.

Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, *16*(3), 203–224.

Weisberg, R. W. (1986). *Creativity: Genius and other myths*. New York: Freeman.

West, M. A. (2002). Sparkling fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work groups. *Applied Psychology*, *51*(3), 355–387.

West, M. A., & Anderson, N. R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, *81*(6), 680–693.

West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *The Leadership Quarterly*, *14*(4-5), 393–410.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, *18*(2), 293–321.

Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, *58*(2), 538–566.

Zhou, J., & Hoever, I. J. (2014). Research on workplace creativity: A review and redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 333–359.

Zhou, J., & Shalley, C. E. (2008). *Handbook of organizational creativity*. New York: Erlbaum.

How to reconcile team innovation paradox? An explorative study from the perspectives of members' cognitive style "composition" and "configuration"

ZHAO Kai[1], XIANG Shuting[2]

([1] *School of Labor and Human Resources, Renming University of China, Beijing* 100872, *China*)

([2] *School of International Business, Southwestern University of Finance and Economics, Chengdu* 611130, *China*)

Abstract: In recent years, "How to improve team innovative performance?" is a popular topic in both management practice and academia fields. Because innovation is an ambidextrous activity including both "exploration" and "exploitation", understanding how to balance the paradoxical relationship between them is crucial to improve team innovative performance. Based on a micro-perspective of team members' cognitive styles, "compositional approach" and "configurational approach" were adopted to explore how to reconcile this kind of paradox. Specifically, (1) the complementary effects between members' cognitive composition and team leader behaviors will contribute to the reconciliation of team innovation paradox; (2) an appropriate "members' cognitive styles–work role requirements" configuration incorporated with a high level of team coordination climate will be useful to reconcile team innovation paradox. Further, based on the ideology of yin-yang philosophy, the mechanism embedded in the process of reconciling team innovation paradox was also studied. To justify the relevant theoretical propositions, three sub-projects will be conducted to examine the proposed research model with both quantitative and qualitative methods. The findings will not only enrich two streams of literature regarding exploration of the antecedents of team innovation and the approaches to management paradox from a micro perspective, but also provide suggestions on the innovation management practices of companies.

Key words: innovation paradox, team ambidexterity, cognitive style, team composition, team configuration